



Muutoksen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa

Kirjallisuuskatsaus

Hoitotyön koulutusohjelma,
hoitotyö
Opinnäytetyö
11.3.2010

Timo Rämö

Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto	
Hoitotyö		Hoitotyö	
Tekijä/Tekijät			
Timo Rämö			
Työn nimi			
Muutoksen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa - kirjallisuuskatsaus			
Työn laji		Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö		kevät 2010	26 + 2 liitettä
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tämä opinnäytetyö on osa Metropolia ammattikorkeakoulun ja Helsingin kaupungin terveyskeskusken käyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen vahvistaminen työelämässä (NÄPE) projektia. Projektin tarkoituksena oli selvittää hoitohenkilökunnan näyttöön perustuvaa hoitotyön osaamista, näyttöön perustuvan hoitotyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä kehittää näyttöön perustuvan hoitotyön toimintamalli.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata kirjallisuuteen tutustuen niitä haasteita, mitä muutoksen johtajat terveydenhuollon organisaatiossa kohtaavat, miten näihin muutoshaasteisiin pystytään johtajuuden keinoin vastaamaan ja mitä ominaisuuksia johtajilta odotetaan muutosprosessissa. Tarkoituksena oli koota hoitotyön johtajille neuvoja, jotka ovat hyödynnettävissä eri hoitotyön tasoilla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmiä käyttäen. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin 11 englanninkielistä artikkelia eri hoitotyön ja hoitotieteen alan julkaisuista. Artikkelit etsittiin terveydenhuollon PubMed ja CINALH tietokannoista sekä manuaalisella haulla. Aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysillä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin että, muutos on osa organisaation jatkuvaa kehitystä. Haaste muutokselle tulee etenkin julkishallinnon organisaatiosta ulkopuolelta ja siihen liittyy omana osanaan poliittiset haasteet ja mielenkiinto. Muutos ei ole aina ennustettavissa ja muutosprosessi on suunniteltava hyvin mutta kyllin joustavaksi. Ennustamattomiin muutoksiin joudutaessa punnitaan johdon ammattitaito. Alaiset ovat muutoksessa avainasemassa ja hyvä johtaja osaa ottaa työyhteisön huomioon ja näkee alaiset organisaation suurimpana voimavarana. Motivointi ja yhdenmukainen näkemys muutoksesta ovat myös tärkeitä näkökohtia. Sekä tutkimuksessa että kirjallisuudessa haasteellisimmaksi elementiksi nostettiin usein kommunikaatio ja tiedon levittäminen.</p> <p>Hyvän johtajan odotetaan olevan ennakoiva, joustava ja kaukonäköinen. Johtajan ja esimiehen ominaisuuksiin kuuluu myös kyky nähdä sekä organisaationa että muutos kokonaiskuvana, ei vain oman yksikkönsä näkökulmasta. Hyvän johtajan odotetaan myös näkevän muutostarpeita organisaatiossaan.</p>			
Avainsanat			
terveydenhuollon organisaatio, johtajuus, johtaja, muutos, muutosagentti, haaste			

Degree Programme in		Degree
Nursing and Health Care		Bachelor of Health Care
Author/Authors		
Timo Rämö		
Title		
Change Management in a Health Care Organisation A Literature Review		
Type of Work	Date	Pages
Final Project	Spring 2010	26 + 2 appendices
<p>ABSTRACT</p> <p>This project was part of the Strengthening Evidence-based Nursing Competence in Working Life project. The purpose of this study was to describe challenges that the managers and leaders in health care organisations face in change processes and how these challenges can be met by the means of management process. Good leadership and management qualities and skills were also discussed. The aim was to collect advice for nurse leaders that may be utilised at different levels of nursing.</p> <p>This project was carried out as a literature review. In the end, 11 articles were chosen from different journals of nursing and nursing science. The articles were searched mainly in international databases PubMed and CINAHL, but also manually. The analysis was conducted by using the methods of inductive content analysis.</p> <p>The results showed that change was a natural part of an on going development of any organisation, for public organizations such as health care organisations there was a certain political interest involved. Change was not always expected, and it did not always go as planned. Therefore, the process had to be planned carefully and flexibly enough to counter possible shifts and turns. The workforce was in key position in the change process, and a good leader was able to utilise the abilities and skills of his or her subordinates. Likewise important components of the change process were to keep up motivation and making sure that the communication works, both from the managerial level to the workforce but also other way around.</p> <p>The conclusion is that a good leader is expected to be proactive, flexible and visionary. He or she has to be able to see the whole picture and not just the needs of his or her unit. The greatest resource of a leader or a change agent is the workforce, and both the study and data agreed that the greatest challenge is effective communication between the actors in the change process.</p>		
Keywords		
leadership, management, health care organization, change, challenge, change agent		

1	JOHDANTO	1
2	MUUTOKSEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA	3
2.1	Käsitteiden avaaminen	3
2.2	Johtajuus muutoksessa	3
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT	8
4	TYÖN TOTEUTTAMINEN	9
4.1	Tiedonkeruu	9
4.2	Sisällönanalyysi	11
4.3	Tutkimusmetodin valinta	13
4.4	Pelkistetyt ilmaukset	14
4.5	Pelkistettyjen ilmausten klusterointi	15
5	TULOKSET	16
5.1	Tutkimuksen tulosten pääkohdat	16
5.2	Johtajien kohtaamat haasteet muutostilanteissa	16
5.3	Muutoksen haasteisiin vastaaminen johtajuuden keinoin	18
5.4	Johtajien ominaisuudet muutosprosessissa	20
6	POHDINTA	23
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	23
6.2	Tutkimuksen eettisyys	23
6.3	Tulosten pohdinta	24
6.4	Jatkotutkimukset	26
	LÄHTEET	27
	LIITE 1 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT ARTIKKELIT JA KESKEISET TULOKSET	30
	LIITE 2 ALKUPERÄISTEN ILMAUSTEN PELKISTÄMINEN	35

1 JOHDANTO

Johtaminen ja muutoksen johtaminen herättää paljon keskustelua niin työpaikoilla, mediassa kuin johtajuuden tutkimuksen ja opintojen parissa. Kuuluuhan myös sairaanhoitajan opintoihin johtajuus-osuus. Johtajien ja johtamisen osuus onkin tärkeää muutosprosessiin lähdettäessä. On osattava ottaa huomioon muospaineet ja muutoksen tarkoitus, mutta myös muutoksen vaikutukset henkilökuntaan (Järvinen 2000: 18-20). Terveystenhuollon organisaatioiden toiminnassa on mielenkiintoista myös se, että niiden toimintaan vaikuttavat kiinteästi myös poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö. Poliittiset päätöksentekijät ovat merkittävästi edustettuina organisaatioissa tai niitä valvovissa elimissä ja lainsäädännön tavoitteena on taata potilasturvallisuus ja luoda myös puitteet taloudellisesti vakaalle toiminnalle (Lauri 2003: 137-138).

Organisaation toimijoille muutos merkitsee eri asioita. Sitä voidaan esimerkiksi kuvata tapahtumana, joka vie työntekijät pois heidän ”mukavuusvyöhykkeeltään” tuntemattomalle alueelle (Wiest: 2006) tai tapahtumana jossa työntekijöiden on elettävä mutta johon ei ole mahdollisuutta antaa panosta (Bruhn: 2007). Niin kirjallisuudessa kuin asiasta vellovassa keskustelussakin muosprosessit koetaan usein negatiivisina kokemuksina, tai ainakin tapahtumina jotka saavat aikaa turbulenssia työyhteisöissä. Juuri tästä syystä onkin tärkeää keskustella muutoksen johtamisesta sekä tutkia eri mahdollisuuksia, joita johtajilla työyhteisöissä on. On johtajan vastuulla luoda muutokselle ympäristö, missä työntekijät tuntevat itsensä edelleen tarpeellisiksi ja missä muutos onnistuu ja muosprosessista on enemmän hyötyä kuin haittaa.

Tämä opinnäytetyö on osa Näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen vahvistamista työelämässä-projektia (NÄPE). Projektissa kartoitetaan näyttöön perustuvaa tutkimustietoa terveydenhuollon henkilökunnan osaamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää mitä näyttöön perustuvia hoitotyön edistäviä ja estäviä tekijöitä on sekä kehittää näyttöön perustuva toimintamalli. Tavoitteena on kehittää hoitotyön osaajien taitoja, työn laatua ja vaikuttavuutta, vahvistaa henkilökunnan tutkimus- ja kehittämistaitoja. Projektin yhtenä elementtinä on juuri tähän opinnäytetyöhön liittyvä näyttöön perustuva johtaminen (evidence-based management) (Sarjärvi 2009: NÄPE projektin esittely).

Näyttöön perustuva hoitotyö määrittää parhaan ajan tasalla olevan tiedon hyväksikäyttämistä terveydenhuollon toimintaa toteuttaessa ja toimintaa arvioitaessa. Toiminta voi kohdistua yksittäiseen potilaaseen, potilasryhmään tai väestön terveyttä ja hoitoa

koskevaan päätöksentekoon (Lauri 2003: 7). Näyttöön perustuva hoitotyö on siis varsin laaja-alainen tieteensuuntaus, jota voidaan käyttää hyväksi niin kliinistä hoitotyötä arvioitaessa ja kehittäessä, mutta myös tutkittaessa hoitotyön hallinnollisia аспекteja.

Näyttöön perustuva hoitotyö aineistot voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

1. tieteellisesti havaittu tutkimusnäyttö
2. hyväksi havaittu toimintanäyttö
3. kokemukseen perustuva näyttö (Lauri 2003: 7-10)

Englanniksi näyttöön perustuva hoitotyö on ”evidence based nursing”. Lisärajausta tähän opinnäytetyöhön tehdään käyttämällä johtamiseen liittyviä termejä: esimerkiksi ”organization”, ”management” ja ”leadership”. Näyttöön perustuvasta hoitotyöstä on vain vähän ajanmukaista suomenkielistä kirjallisuutta ja perusteokset, joita on tarkoitus käyttää, ovat pääosin englanniksi. Koska kyseessä ei ole kliiniseen osaamiseen keskittyvä opinnäytetyö, keskittyy myös kirjallisuus organisaatioiden johtamiseen ja erityisesti muutoksen johtamiseen. Näyttöön perustuvan hoitotyön osuus tulee esiin tutkimuskysymyksiä ja aineiston analyysiä rajoittavissa kysymyksissä.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

2.1 Käsitteiden avaaminen

Kirjallisuuskatsauksessa käytettävät artikkelit olivat pääosin englanninkielisiä ja käytetyt tekstikirjat sekä suomen- että englanninkielisiä. Artikkeleja lukiessa ja pelkistettyjä ilmaisuja etsiessä on täytynyt tehdä käännöksiä englannista suomeen. Aika-ajoin on ollut haasteellista löytää suomenkielisiä termejä, jotka sisältävät saman ilmaisun kuin mitä alkuperäisessä tekstissä on. Termille ”change agent” otettiin käyttöön suomenkielinen ilmaus muutosagentti, jota käytetään myös suomenkielissä kirjallisuudessa, joka käsittelee muutoksia organisaatiossa ja niiden johtamista. Muutosagentti on yksi muutoksenjohtamisen avainsanoista, joka tulee esiin lähes kaikissa käsitellyissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa. Artikkeleissa verrataan jatkuvasti käsitteitä ”manager” ja ”leader”, jotka molemmat kääntyvät yleensä suomeksi sanaksi johtaja. Kuitenkin sanoilla on tärkeä eri tässä tutkimuksessa. Sanalla ”manager” tarkoitetaan puhtaasti esimiestä eikä oteta kantaa johtajaominaisuuksiin. Toisaalta sanalla ”leader” tarkoitettiin johtajaa tai esimiestä, jolla on nimenomaan tehtävään sopiva koulutus ja kokemus. Niinpä tätä tutkimusta tehdessä päätettiin käyttää suomenkielisiä käännöksiä esimies ja johtaja sanoille ”manager” ja ”leader”. Toinen keino erotella ”manager” ja ”leader” on esimerkiksi Riitta Vuorisen väitöskirjassaan käyttämä erottelu. Siinä Management-johtamista käsitellään asiajohtamisena ja leadership-johtamista ihmissuhde johtamisena (Vuorinen 2008). Muutosta johtaessa, kuten monessa muussakin johtajuustilanteessa, yhdistyvät sekä asia- että ihmissuhdejohtaminen ja molempien puolien näkökohdat tulee ottaa huomioon muutoksen tilanteita arvioidessa.

2.2 Johtajuus muutoksessa

Tässä kappaleessa keskustellaan siitä, mitä johtajuudella ja muutoksen johtamisella tarkoitetaan ja miksi organisaatiossa tarvitaan johtajia. Esimiehen tärkein taito ja rooli on nähdä ja katsoa organisaatiotaan kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajansa intressejä. Työntekijöihin verrattuna esimiehillä on laajempi näkökulma organisaatioon ja hänen on pystyttävä nousemaan johtamansa ryhmän sekä omien intressiensä yläpuolelle. Esimies konkretisoi johtamalleen ryhmälle mikä heidän yksikkönsä päämäärä ja perustehtävä organisaation kokonaisuudessa. Esimies johtaa organisaation suurinta voimavaraa, henkilöstöä, ja huolehtii että työn- ja vastuunjako on tasapainossa työn tavoitteiden ja alaistensa osaamisen suhteen. Johtaja tarvitseekin paljon tietoa niin

alaistensa taidoista ja kyvyistä kuin organisaation tavoitteista ja strategiasta. Tämä on edellytys tehtävien priorisointiin ja toimivaan työnjakoon (Järvinen 2005).

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat johtua monista tekijöistä. Muutoksia käsittelevissä teorioissa nämä jaetaan yleensä kahteen osaan: ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla yleiset toimintaympäristön muutokset tai esimerkiksi kilpailutilanteen koveneminen. Sisäisiä muutosta aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toimintamallien muutospainheet tai asiakaspalvelussa havaitut puutteet (Stenvall & Virtanen 2007). Julkista sairaalaorganisaatiota ja sen muutoksia ohjaavat myös poliittiset päätökset ja demograafiset muutokset, jotka esimerkiksi ohjaavat palveluntarvetta tietyille alueille. Voisi ajatella, että sisäisiä muutoksia olisivat uusien toimintatapojen tai käytänteiden hyödyntäminen sekä esimerkiksi uuden sairaalarakennuksen käyttöönotto, joka vaatii osastojen uudelleen organisointia.

Sairaalaorganisaatiossa johtajuuden käsitettä muokkaavat lisäksi vahvat hierarkkiset perusteet sekä klinisen työn suorittamisen sekä toisaalta talouteen, hallintoon sekä ihmisten johtamiseen liittyvät ristiriidat (Järvinen 2005). Tuomiranta (2002) on tutkinut väitöskirjassaan erikoissairaanhoidon lääkärijohtajia. Tuomiranta toteaa tutkimukseensa, että vain puolet lääkärijohtajista on kiinnostunut johtamisesta. Hänen mukaansa tulos on huolestuttava, sillä: ”erikoissairaanhoidon johtaminen vaatii yhä monimutkaisempaa strategista, taloudellista ja muutoksia ennakoivaa innovatiivisempaa osaamista”. Tuomiranta jatkaa: ”Lääkärijohtajien olisi klinisen osaamisen lisäksi opittava sekä asia että henkilöstöjohtamistaitoja” (Tuomiranta 2002). Sairaalaorganisaatioita on myös kuvailtu monimutkaisiksi ja vaikeasti hallittaviksi. Juuri eri johtajatasojen ja hierarkkisten rakenteiden (esimerkiksi lääkärijohtajat, hoitajajohtajat, eri erikoisalojen johtajat) aiheuttamat ristipaineet luovat haasteellisen ympäristön muutoksen toteuttamiselle (Virtanen 2010).

Johtajuus on noussut myös yhä tärkeämmäksi tutkimusalaksi ja sitä opetetaan monissa yliopistoissa ja korkeakouluissa. Myös vaatimukset esimerkiksi sairaalaorganisaatiossa toimiville johtajille ovat kasvaneet ja usein esimiesasemassa toimivalle on vaatimuksena ylempi korkeakoulututkinto. Seuraavassa esimerkki HUS:sta KVTES (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus) kelpoisuusehdot osastonhoitajalle:

” Soveltuva ylemmän korkeakouluasteen tutkinto taikka alemman korkeakouluasteen tai alimman korkea-asteen tutkinto täydennettynä soveltuvilla johtamisen tai hallinnon

opinnoilla tai sisältyen tutkintoon sekä lisäksi terveydenhuollon ammattihenkilöstä annetun lain (559/94) mukainen laillistus ja riittävä kokemus alan tehtävistä” (KVTES 2007-2009).

Muutoksen johtaminen edellyttää johtajan toimintakentän syvällistä ymmärtämistä ja tähän perustuvaa johtamista. Muutosta läpi viedessä on tärkeää saada työyhteisö sitoutettua prosessiin ja ymmärtämään mikä muutos on tärkeää. Koko työyhteisön ja alaisten mukaan ottamisen lisäksi on huomionarvoista ymmärtää ketkä ovat muutoksen avainhenkilöitä ja pyrkiä saamaan erityisesti heidän hyväksyntänsä muutokselle ja prosessille. Muutoksella on tärkeää olla myös yhteys työyhteisön arvopohjaan ja näin muutos saa ammattilaisten hyväksynnän (Virtanen 2010).

Hyvää kommunikaatiota pidetään muutoksen johtajuuden kulmakivenä, avoin vuorovaikutussuhde työntekijöiden ja johtajan välillä luo tehokkaan ympäristön tuotokselliselle muutokselle. Toki on muistettava, että tämänkaltaisen avoimuuden luominen on vaativaa, mutta ei mahdotonta. Avoimessa ilmapiirissä johtaja ottaa huomioon hyvän tiedonvälityksen, vuorovaikutuksen sekä työntekijöiden osallistamisen prosessiin. Esimerkki hyvästä tiedonvälityksestä on säännöllinen tiedotustilaisuus, jolloin voi jopa tiedottaa siitä, ettei juuri nyt mitään tiedotettavaa ole. Tämänkaltaisen tiedottamisen osuus usein aliarvioidaan, vaikka sillä mahdollista olla rauhoittava vaikutus ja sillä kyetään katkaisemaan huhuilta siivet ja estetään turhien pelkojen syntyminen. Toisinaan esimiehet kuitenkin joutuvat tilanteisiin, missä heillä ei ole ylemmän johdon lupaa kertoa muutoksen kulusta. Tällöinkin pitää kertoa mikä tilanne on, eli ettei ole lupaa kertoa tilanteesta ja että asiaan palataan myöhemmin kun lupa saadaan. Ja tämä lupaus tulee muistaa pitää. Edellä mainittu tilanne on toki johtajalle hankala pättitilanne, jossa on edellytyksiä ristiriidoille ja tulehtuneelle ilmapiirille (Arikoski & Sallinen 2007).

Muutos herättää aina tunteita ja eräs tapa jakaa muutosprosessi vaiheisiin on juuri tunteiden mukaan, mitä se herättää. Esimerkiksi voidaan käyttää mallia, jossa prosessi jaetaan neljään osaan: pelko, viha, suru ja ilo. Ensimmäisessä vaiheessa ihmiset, niin johtajat kuin työntekijätkin, kysyvät itseltään "miten minun käy?". Johtajuuden kannalta on tärkeää miten esimies hallitsee omat tunteensa ja kykenee johtamaan esimerkilään. Toisessa vaiheessa pelko muuttuu vihaksi tai uhaksi, jolloin tapahtumassa oleva muutos koetaan uhkana työyhteisölle ja jopa omalle työsuhteelleen. Tarjoamalla jo alkuvaiheessa riittävästi faktoja ja kyllin selkeää kuvaa tulevasta voi johtaja pyrkiä välttämään tätä vaihetta kokonaan tai ainakin vähentämään sen vaikutusta. Kolmannessa

vaiheessa viha muuttuu suruksi ja tilanteeseen alistumiseksi. Muutos tapahtuu vastustuksesta huolimatta. Johtajille on tärkeää motivoida, kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä muutokseen. Keskustelu muutoksesta on tärkeää ja työntekijöiden on sallittava esittää kysymyksiä, jotka askarruttavat heidän mieltään. Erityisen vaikea tilanne on kun muutos liittyy työsuhteen loppumiseen, tällöin suruvaihe liittyy juuri tähän. Muutoksessa voidaan myös käyttää erilaisia siirtymäriittejä, missä työntekijät voivat kokoontua yhteen luopumaan vanhasta ja valmistautua uuteen. Viimeisessä vaiheessa siirrytään usein neutraalin tunteen ja hyväksynnän kautta positiiviseen näkökantaan. Ihmiset alkavat ottaa osaa muutokseen ja alkavat yhteistyössä toteuttaa muutosta. On tärkeää että myös ilon vaihe otetaan huomioon ja työntekijöitä motivoidaan, palkitaan ja kiitetään onnistuneesta muutoksesta (Arinkoski & Sallinen).

Muutosprosessin onnistuneen toteuttamisen kannalta suunnittelu on olennainen osa sitä. Tämä vaihe vaatii aikaa ja harkintaa. Sen aikana voi esittää kysymyksiä ja pohtia esimerkiksi: ovatko suunnitellut käytänteet parempia kuin organisaation jo käyttämät? Onko tavoite sen ajan, resurssien käytön ja vaivan arvoinen mitä muutoksesta aiheutuu? Onko henkilöstö valmis muutokseen? Muutoksen edellytyksiä tulee pohtia todella tarkoin ja mikäli edellytyksistä ei ole tule kiihtisesti harkita kannattaako muutosprosessia lähteä ylipäättään toteuttamaan. Ennen muutoksen toteuttamista on myös tärkeää huolellisesti selvittää mikä on muutoksen perustarkoitus. Mikäli perustarkoitusta ei ole tunnolla tiedostettu, aiheutuu toteutusvaiheessa merkittäviä ongelmia. Tällöin voi muutoksen toteutuksesta tulla itsetarkoitus muutoksen perustarkoituksen sijaan. Suunnittelu vaihe luo perustan onnistuneella prosessilla ja antaa suunnan koko muutokselle. Alkuvaihe vaatiikin muutoksen johtajalta kykyä innovaatioihin ja uuden tiedon luomiskykyä (Stenvall & Virtanen 2007)

Muutos on monivaiheinen prosessi ja onkin erityisen tärkeää pitää muutosajatus kirkkaana koko prosessin ajan. Yksityiskohtiin takertuminen vaikeuttaa usein kokonaisuuden hahmottamista, estää näin näkemästä päämäärä ja voi omalta osaltaan aiheuttaa turhautumista. Muutoksen johtajan on myös pysyttävä toimimaan refleksiivisesti, pysyttävä arvioimaan itseään kriittisesti suhteessa prosessiin. Muutoksen johtajan tulisi myös saada alaisensa käyttämään tätä taitoa, näin heidänkin kykynsä toimia muutosprosessissa olisi parempi. Muutoksen johtaminen vaatii luottamusta, itseensä ja työyhteisöön, oman toimintakenttensä tuntemusta ja ymmärtämistä. Sen perustana on tieto organisaatiosta ja muutoshankkeesta. Se tulee suunnitella ja hallita systemaattisesti, mihin kuuluu myös riskien ja mahdollisten ongelmakohtien kartoittaminen. Muutoksen

johtamiseen kuuluu kaukonäköisyys ja kyky nähdä organisaation muutoksen vaikutuksen ympäristöön. Ja ennen kaikkea, muutos ei onnistu ilman johtajuutta (Stenvall & Virtanen 2007).

3 TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata muutoksen johtamista terveydenhuollon organisaatiossa ja sellaisia keinoja, joita johtajat käyttävät hallitessaan muutosprosessia sekä haasteita johtajat kohtaavat muutostilanteissa. Tavoitteena on koota hoitotyön johtajille neuvoja, jotka ovat hyödynnettävissä eri hoitotyön tasoilla. Lausumista johdettavat teoreettiset käsitteet auttavat tunnistamaan tilanteita muutosprosesseissa mihin hoitotyön johtajien tulee keskittyä. Käsiteltävät näkökulmat vaihtelevat alaisista organisaatioon ja jopa organisaation ulkopuolelle.

Tutkimuskysymyksiksi muodostettiin seuraavat:

1. Mitä haasteita johtajat kohtaavat muutostilanteissa?
2. Miten muutoksen haasteisiin pystytään johtajuuden keinoin vastaamaan?
3. Mitä ominaisuuksia johtajilta odotetaan muutosprosessissa?

4 TYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tiedonkeruu

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelit valittiin hyvästä valikoimasta kansainvälisiä tutkimuksia ja artikkeleja, jotka olivat julkaistu eri maiden johtavissa hoitotyön ja hoitotieteen julkaisuissa. Ennen hakujen aloittamista asetettiin joitain rajoituksia. Artikkelit tulisivat olemaan joko suomen, englannin tai ruotsinkielisiä ja ne olisivat tieteellisiä julkaisuja tunnetuista ammattilehdissä. Hakujen ja artikkeleihin tutustumisen jälkeen päädyttiin kuitenkin valitsemaan vain englanninkielisiä artikkeleja eri maista. Rajana tähän kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttäviin artikkeleihin pidettiin noin kymmentä vuotta ja kaikki valitut artikkelit olivat vuoden 2000 jälkeen julkaistuja. Monet löydetty suomenkieliset artikkelit olivat kyllä mielenkiintoisia, mutta usein liian vanhoja käytettäviksi. Tiedonhaku toteutettiin systemaattisesti käyttämällä pääosin hakukoneilla, esimerkiksi CINAHL, PubMed tai Medic sekä käsin esimerkiksi aineistoon liittyvän kirjallisuuden lähteistä. Alla olevassa taulukossa esitellään tiedonkeruu vaiheittain.

TAULUKKO 1. Tiedonkeruu 19.8.2009

tietokanta	hakusanat	osumia	Hylkäysperusteita/huomioita	valinnat
PubMed	nursing AND leadership AND change	657	Ei sopivia hakutuloksia	
PubMed	nursing AND management AND change	2204	"management" hakusanan käyttö antaa enemmän ja käyttökelpoisempia tuloksia kuin "leadership"	2
PubMed	nursing AND management AND change AND strategy	102	"strategia" hakusanan käyttö ei tuonut sopivia hakutuloksia	
PubMed	management AND change	49048	Hakusanat tuottivat liian laajan haun, jotta sopivia artikkeleja olisi voinut eritellä.	
CINAHL	change AND management	6387	aikarajaus vuosille 1999-2009.	5

CINAHL	change AND leadership	1905	Sopivia artikkeleita löytyi ensimmäisistä hakutuloksista (haun sivut 1-2), jonka jälkeen artikkelit eivät enää liittyneet riittävästi aiheeseen.	1
CINAHL	change AND management AND strategy	433	Työhön sopiva artikkeli löytyi haun ensimmäisistä tuloksista	1
CINAHL	change AND leadership AND strategy	85	Hakusanoilla ei löytynyt kiinnostavia otsikoita tai abstrakteja	
Artikkelien lähteistä sekä "etsi samankaltaisia artikkeleja"-toiminnon avulla manuaalisesti etsittyjä			"etsi samankaltaisia artikkeleja" toiminto osoittautui käyttökelpoiseksi	5

Ensimmäisessä vaiheessa haettiin sopivia artikkeleja hakukoneilla ja valittiin artikkeleita otsikoiden perusteella. Artikkeleja etsittiin myös ja valittujen artikkelien lähteistä sekä "etsi samankaltaisia artikkeleita"-toiminnon avulla. Tämä toiminto osoittautui erittäin käyttökelpoiseksi. Selkeästi hyödyllisimmäksi hakukoneeksi tämän työn kannalta osoittautui CINAHL-hakukone. Tämän jälkeen tutustuttiin valittuihin artikkeleihin ja niiden abstrakteihin. Abstraktien lukemisen perusteella hylättiin sopimattomat artikkelit ja tulostettiin valitut artikkelit läpilukua varten. Itse artikkeleiden lukemisen jälkeen valittiin yksitoista artikkelia itse kirjallisuuskatsausta varten. Suurimpana syynä artikkeleiden hylkäämiseen lukuvaiheessa oli niiden sisällön sopimattomuus. Vaikka otsikon perusteella artikkeli vaikuttikin sopivalta, abstraktiin tai artikkeliin tutustuessa selvisi ettei muutoksen johtajuutta juuri käsitelty. Toisaalta manuaalista hakua käyttäessä tuli esiin muutamia mielenkiintoisia artikkeleja, jotka kuitenkin jäivät asetetun aikarajoituksen ulkopuolelle. Artikkeleja lukiessa niistä alleviivattiin keskeisiä tuloksia ja ajatuksia johtajuudesta eli etsittiin pelkistettyjä ilmauksia aineiston analyysia varten. Lukua varten valittiin 14 artikkelia, kaikki englanninkielisiä, joista hylättiin artikkelin lukemisen perusteella 3. Lopulta tutkimukseen valittiin siis 11 artikkelia.

4.2 Sisällönanalyysi

Aineistoa tutkitaan induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla aineistoa voidaan tutkia ja kuvata objektiivisesti ja systemaattisesti. Pyrkimyksenä on saada käsiteltävästä aineistosta kuvaus tiivistetyssä muodossa. Induktiivisessa analyysissä käsiteltävästä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, joka vastaa annettuihin tutkimuskysymyksiin. Huomioitavaa on, että nimenomaan aineisto ohjaa analyysia ja tutkimuksen tekemistä ja yhdessä tutkimuskysymysten kanssa se luo viitekehyksen, jonka avulla voidaan saada kattava näkemys tutkittavasta aiheesta. Aineistoa valittaessa täytyykin näin ollen olla tarkkana. (Tuomi, Sarajärvi 2009)

Karkeasti induktiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään aineisto, tässä vaiheessa aineistosta karsitaan kaikki ylimääräinen ja epäolennainen pois. Tässä käytetään hyväksi taulukointia, joka antaa selvemmän kuvan analyysivaihetta varten. Tutkimustyötä tehdessä valituista aineistoista haetaan lausumia, tässä tapauksessa etsittiin ja alleviivattiin johtajuuteen liittyviä ilmauksia, jotka kerättiin taulukkoon ”näkemys johtajuudesta ” otsikon alle, sekä keskeisiä tuloksia, jotka liittyvät muutoksenjohtamiseen. Taulukossa 2 esimerkkejä valituista tutkimuksista sekä ilmauksista.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä valituista artikkeleista ja keskeisistä tuloksista

Julkaistu, tekijä ja julkaisu vuosi	Tarkotus	Metodi	Ajatuksia johtajuudesta	Keskeiset tulokset
Carney M. 2000. "The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach." Journal of Nursing Management. 8: 265-272.	Artikkeli kuvaillee muutoksen johtamisen hallitsemisen sekä arvioinnin mallin kehittämistä. Kirjoittajan mukaan tiettyjä avainmuuttujia voidaan tunnistaa, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Artikkeliki keskitetty juuri tiettyihin ongelmalliseksi koettuihin alueisiin.	18 baccalaureat opiskelijasta koostuva ryhmäkeskustelu (focus group discussion)	Hoitotyön johtajien tulee oppia hyväksymään muutos normaalina prosessina ja kehittää strategioita siitä selviämiseen sekä sen hallitsemiseen.	Tärkeimmät muutostavastaisuuden syyt ovat: oman edun tavoittelu, puuttuva ymmärrys ehdotetusta muutoksesta, halu pitää asiat niin kuin ne ovat. Kriittiset menestystekijät tulee tunnistaa.

Shanley Cris. 2007. "Management of change for nurses: lessons from the discipline of organizational studies" Journal of Nursing Management 15.	Artikkeli tutkii kirjallisuutta muutoksen johtamisesta hallinto tieteessä antaakseen hoitotyön johtajille näkemystä jota he voivat käyttää työssään.	Muutoksen johtamiseen liittyvään kirjallisuuden perustuva artikkeli.	Paine muutokseen terveydenhuollon organisaatioissa tulee usein organisaatioiden ulkopuolelta. Hoitotyön johtajien tulee kaikilla tasoilla olla ammattitaitoisia pitämään silmällä, valvoa ja ennustaa kehityssuuntia työympäristönsä ulkopuolella ja olla valmiita reagoimaan kokonaisvaltaisesti kun tilaisuuksia ilmenee.	Suunnittelu tulee olla hyvin sulautettu organisaatioon ja sen tulee olla myös kyllin joustava jotta odottamattomia tuloksia voidaan käsitellä tehokkaasti. Muutoksella tulee olla organisaation seniori jäsenten tuki tai muutos tulee olla heidän ohjaamansa. Muutoksen johtajat jättävät usein tunteisiin liittyvät näkökulmat huomioida. Tämä voi johtaa negatiivisiin lopputuloksiin yksilöille ja myös vahingoittaa muutosprosessin tehokkuutta.
Menix Kristi D. 2001. "Educating to manage the accelerated change environment effectively: part 2" Journal for nurses in staff development. Vol 17 No 1: 44-536	Artikkeli kertoo Delphi tutkimuksen tuloksista, missä validoidaan muutoksen johtamisen konseptteja joiden uskotaan olevan oleellisia johtaessa muutosta tämän päivän dynaamisessa ympäristössä.	Delphi metodi	Tämän päivän muutos on niin dynaamista ja ennustamatonta. Managereiden tulee olla joustavia ja kykeneviä hallitsemaan muuttuneen tilanteen vaikutukset eikä pelkästään suunnitelman osatekijät.	Avain muutoksen agentteina ovat hoitotieteen opettajat, jotka valmisteleval tulevaisuuden hoitotyönjohtajia sekä hoitotyön johtajat, jotka testaavat eri terveydenhuollon ympäristöissä sen kuinka riittävä heidän opetuksellinen valmiutensa on.

Seuraavassa vaiheessa valitut lausumat muutetaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi, joita on hyvä käsitellä tutkimuksessa mutta jotka säilyttävät edelleen alkuperäisen ilmauksensa. Pelkistetyistä ilmauksista käydään läpi ja niitä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi ja siinä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin *alaluokkiin*. Tämän ryhmittelyn tarkoituksena on tiivistää aineistoa edelleen. Alaluokkiin

ryhmittelyvaihetta seuraa aineiston abstrahointi, jossa muodostetaan teoreettisia käsitteitä *yläluokiksi*. Myös klusterointia voidaan pitää osana abstrahointia. Abstrahoinnista jatketaan *yhdistävien luokkien* muodostamiseen, jossa luodaan edelleen yhdistäviä teoreettisia käsitteitä. Sisällönanalyysi perustuu käsitteiden muodostamiseen ja niiden yhdistämiseen. Näin saadaan vastaus tutkimuskysymykseen ja käsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta (Tuomi, Sarajärvi: 2009). Seuraavassa taulukossa esitetään analyysin teko vaiheittain.

TAULUKKO 3. Analyysin eteneminen (Tuomi ja Sarajärvi 2009)



4.3 Tutkimusmetodin valinta

Tämä tutkimusmetodi valittiin, koska sen avulla uskottiin pystyvän muodostavan paras kuva käsiteltävästä tutkimusaineistosta. Tutkimustehtävänä oli etsiä niitä tekijöitä, mitkä vaikuttivat muutoksen onnistumiseen terveydenhuollon organisaatiossa nimenomaan johtajan näkökulmasta. Induktiiviset sisällön analyysin keinot antoivat mahdollisuuden

tutkia artikkeleja ja etsiä niistä vastauksia. Tässä tapauksessa löydettyvät lausumat ohjaavat tutkimusta ja analyysin seuraavissa vaiheissa lausumien sisältö muuttuu teoreettiseksi kokonaisuudeksi.

4.4 Pelkistetyt ilmaukset

Tutkimusta tehdessä nostettiin esille 40 ilmausta johtajuudesta tai keskeistä tulosta muutoksen johtamisesta. Nämä ilmaukset muutettiin 41 pelkistetyksi ilmaukseksi, yhden alkuperäisen ilmauksen kohdalla päädyttiin jakamaan se kahdeksi ilmaukseksi, jotta sen sisältämä tieto säilyy myös käsitteenä. Kyseessä oli muutosvastaisuuden syitä käsittelevä ilmaus (Carney 2000). Ilmauksessa nostettiin esille muutosvastaisuuden syiksi oman edun tavoittelu ja puuttuva ymmärrys ehdotetusta muutoksesta. Seuraavassa taulukossa esimerkki alkuperäisistä ilmauksista sekä pelkistetyistä ilmauksista. Kaikki alkuperäiset ilmaukset sekä pelkistetyt ilmaukset liitteestä 2.

TAULUKKO 4. Esimerkki alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmauksista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Muutosagenttien tulisi osata odottaa mahdollisia ongelmia ennalta sekä nähdä vaikutukset eri näkökulmille ja olla valmiita muuttamaan prosessia tarvittaessa.	Kyky ennakoida ja olla tarvittaessa joustava
Käytännössä muutosagenttien tulisi nähdä kuinka muutos järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa muihin osiin	Kyky nähdä muutoksen vaikutukset järjestelmään
managers are not necessarily good leaders and vice versa.	Hyvä esimies ei välttämättä ole hyvä johtaja
Muutosagentit suorittavat monta roolia (12) mahdollistaessaan muutoksen.	Muutosagenttien monet roolit
Ollakseen tehokkaita muutosagentteja esimiehillä täytyy olla vahvoja johtajaominaisuuksia.	Johtajaominaisuuksien tärkeys
Jatkuva kommunikaatio ja tiedon jakaminen on kiinteä osa yksilöiden motivoinnissa.	Jatkuva kommunikaatio
Kliiniset suositukset ovat todennäköisemmin tehokkaita mikäli ne levitetään aktiivisen opetuksen ja koulutuksen kautta.	Jatkuva aktiivinen opetus ja koulutus
Muutosagenttien tulisi rohkaista antamaan palautetta kaikista suorituksen tasoista.	Palautteen antamisen rohkaisu
Muutoksen vaativat motivointia.	Motivointi
Muutosagenttien tulisi ymmärtää että kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta.	Kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta

4.5 Pelkistettyjen ilmausten klusterointi

Pelkistettyjen ilmausten taulukoinnin jälkeen ilmaukset klusteroitiin eli ryhmiteltiin alaluokkiin. Alaluokkia tuli kaiken kaikkiaan 12. Jatkettaessa aineiston abstrahointia 12 alaluokkaa yhdistettiin edelleen viiteen yläluokkaan. Yläluokkia yhdistettäessä kävi selvästi ilmi, että kaksi yläluokkaa oli sisällöiltään ylitse muiden: "Tarvittava toiminta muutoksen aikaan saamiseksi" sekä "johtajan/muutosagentin ominaisuus". Ensimmäisen mainittuun yläluokkaan sisältyi 3 alaluokkaa sekä 9 pelkistettyä ilmausta sekä toiseen 3 alaluokkaa ja 12 pelkistettyä ilmausta. Seuraavassa esimerkki aineiston klusteroinnista.

TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Jatkuva kommunikaatio	Molemmipuolinen kommunikaatio	Tarvittava toiminta muutoksen aikaan saamiseksi
Palautteen antamisen rohkaisu		
Epäselvien tilanteiden ja muutosten käsittely		
Motivointi		
Tiimin palkitseminen jopa kesken prosessin	Motivointi	
Jatkuva aktiivinen opetus ja koulutus	Suunnittelu tärkeää, myös muutosprosessin aikana	
Muutosvastaisuuden syiden tunnistaminen		
Suunnittelu ja testaus avainasemassa		
Kyllin joustava suunnittelu		

5 TULOKSET

5.1 Tutkimuksen tulosten pääkohdat

Tutkimuksessa luotiin kolme pääluokkaa: Johtajien kohtaamat haasteet muutostilanteissa, keinot ja voimavarat muutoksen haasteisiin vastaamiseen ja muutostilanteissa johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Pääluokat vastasivat kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen. Yläluokkia, joista pääluokat luotiin oli 7: muutoksen motivaatio, muutoksen ominaisuuksia, muutosvastaisuuden ominaisuuksia, tarvittava toiminta muutoksen aikaansaamiseksi, alaisten osuus muutosprosessissa, johtajalta odotettavia ominaisuuksia sekä johtajaominaisuuksien tärkeys. Edelleen alaluokkia, joista yläluokat luotiin oli 12.

5.2 Johtajien kohtaamat haasteet muutostilanteissa

Johtajat kohtaavat monia haasteita muutostilanteissa. Osa haasteista on lähtöisin muutoksen lähtökohdista, esimerkiksi muutoksen alullepanevasta instanssista. Myös muutoksen sekä organisaation luonne luovat haasteita johtajille. Yksi suurimmista haasteista on vastata muutosvastaisuuteen, jota esiintyy lähes poikkeuksetta kaikissa muutostilanteissa.

TAULUKKO 6. Johtajien kohtaamat haasteet muutostilanteissa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ideat organisaation ulkopuolelta	Näkökulmia organisaation ulkopuolelta	Muutoksen motivaatio	Johtajien kohtaamat haasteet muutostilanteissa
Julkinen ja poliittinen paine			
Paine organisaatioiden ulkopuolelta			
Kehityssuuntien ennustaminen myös oman työympäristön ulkopuolelta			
Staattinen organisaatio on hankalampi muuttaa	Organisaation tulevat näkökulmat		
Muutos osa normaalia organisaation kehitystä			
Organisaation seniorijäsenten tuki			

Muutoksen johtaminen on haasteellista Muutokset myös ennustamattomia	Muutoksen luonne	Muutoksen ominaisuuksia
Kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta		
Tunteet osana muutosprosessia		
Muutoksen sivustaseuraajien turhautuminen	Syitä muutosvastaisuuteen	muutosvastaisuuden ominaisuuksia
Oman edun tavoittelu		
Ymmärtämättömyys		

Paine muutoksille tulee usein myös organisaation ulkopuolelta. Terveysthuollon organisaatioilla tarkoitetaan nimenomaan julkisia organisaatioita, jotka ovat usein näkyvässä asemassa julkisessa keskustelussa. Poliittiset päätöksentekijät sekä ohjaavat muutoksia että seuraavat tarkoin tapahtuvia muutoksia, terveydenhuollon organisaatioiden toimintaan ja muutoksiin kohdistuu siis sekä poliittinen että julkinen mielenkiinto. Oman organisaation ulkopuoliset tekijät luovat myös toisen näkökulman, tehokkaat johtajat kykenevät myös ennustamaan kehityssuuntia sekä hankkimaan ideoita muutosten hallitsemiseen tai luomiseen muista organisaatioista.

On myös pidettävä mielessä, että kaikki muutos ei ole odotettavissa, ennustamattomiin muutoksiin jouduttaessa punnitaan johdon ammattitaitoisuus ja joustavuus. Muutos on myös todennäköisesti onnistuneempi, mikäli sillä on taustalla vahva organisaation seniorijäsenten tuki tai mikäli muutos on heidän ohjaamaansa. Mitä pidempään organisaatio on pysynyt muuttumattomana, sitä haasteellisempaa on ryhtyä viemään läpi suuria muutoksia organisaation rakenteeseen ja toimintaan.

Yksi tärkeä elementti muutoksista puhuttaessa on muutosvastaisuus. Kuka tahansa muutosta ajava johtaja kohtaa varmasti työssään muutosvastaisuutta. Eräänä suurimpana tekijänä tälle on se, että ihmiset ja tunteet ovat isona osana muutosprosessia. Onkin nostettu esille, että muutoksen johtaja jättävät usein tunteisiin liittyvät näkökohdat huo-

mioimatta (Shanley 2007). Tärkeimmiksi syiksi muutosvastaisuudelle on nostettu se, että organisaation toimijoille muutos merkitsee usein sitä että he joutuvat seuraamaan sivusta ja elämään tilanteiden kanssa joihin heillä ei itse ole mitään panosta tai kontrollia (Bruhn 2004). Lisäksi halu pitää asiat niin kuin ne ovat, oman edun tavoittelu sekä puuttuva ymmärrys tulevasta muutoksesta lisäävät muutosvastaisuutta. Toki tulee muistaa, että alaisten rooli korostuu toki muussakin mielessä kuin muutosvastaisuutena.

5.3 Muutoksen haasteisiin vastaaminen johtajuuden keinoin

Johtajien tulee tuntea keinot, joilla hän pystyy vastaamaan muutostilanteen tuomiin haasteisiin ja näin saa aikaan onnistuneen ja toimivan muutoksen. Avainasemaan nousee kommunikaatio, joka onkin perustana hyvälle yhteistyölle organisaatiossa. Organisaation voimavarat tulevat usein organisaation henkilöstöstä sekä henkilöstön ja johtajien vuorovaikutuksesta.

TAULUKKO 7. Keinot ja voimavarat muutoksen haasteisiin vastaamiseen

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Motivointi	Motivointi	Tarvittava toiminta muutoksen aikaan saamiseksi	Keinot ja voimavarat muutoksen haasteisiin vastaamiseen
Tiimin palkitseminen jopa kesken prosessin			
Jatkuva kommunikaatio	Molemminpuolinen kommunikaatio		
Palautteen antamisen rohkaisu			
Epäselvien tilanteiden ja muutosten käsittely			
Jatkuva aktiivinen opetus ja koulutus	Suunnittelu tärkeää, myös muutosprosessin aikana		
Muutosvastaisuuden syiden tunnistaminen			
Suunnittelu ja testaus avainasemassa			
Kyllin joustava suunnittelu			

Organisaation jäsenet sen suurin voimavara	Alaiset voimavara- na	Alaisten osuus muutosproses- sissa
Kaikkien jäsenten tietämyksen ja taito- jen hyväksikäyttö		
Muutoksen avain- osakkaiden tärkeys		
Työntekijät osana prosessia	Alaisten rooli muu- toksessa	
Yhdenmukainen nä- kemys muutoksesta Muutos organisaatios- sa vaatii myös muu- tosta ihmisissä		

On myös tärkeää motivoida ja palkita alaisia, myös muutoksen aikana. Buonocore (2004) nostaa esiin nimenomaan pienien voittojenkin juhlimisen muutosprosessin aikana, tämä auttaa pitämään yllä liikettä sekä pitämään tiimin keskittyneenä. Johtajien on kyettävä motivoimaan alaisiaan jokaisessa muutoksen vaiheessa. Toinen tärkeä elementti, mikä nousi esiin, oli kommunikaatio. Muutosprosessissa on tärkeää että sekä alaiset kuuntelevat johtoaan, kuin että johto rohkaisee alaisiaan antamaan rakentavaa palautetta. Tietoa on pystyttävä jakamaan oikein, oikeaan aikaan ja oikeita kanavia pitkin. Näin vältetään tilanteita, missä muutosprosessissa oleville tulee tunne, että osa tietää prosessista enemmän kuin toiset sekä vältetään huhuja ja väärän tiedon leviäminen. Epäselviin tilanteisiin tulee olla rohkeutta tarttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Muutosprosessi on siis tärkeä suunnitella hyvin mutta kyllin joustavaksi. Prosessin aikana voi odottaa tapahtuvan muutoksia ja uudelleen suunnittelemista voidaan kaivata. Muutoksen yhtenä haasteena ovatkin odottamattomat tapahtumat ja niihin suhtautuminen. Niinikään todetaan, että aktiivisella koulutuksella ja opetuksella saadaan tehokkuutta uusien menettelytapojen käyttöön ottamiseen (Bennett 2003).

Aiemmin keskusteltiin jo muutosvastaisuudesta. Alaiset tulisi ennen kaikkea nähdä organisaation suurimpana voimavarana. On tärkeää, että kaikkien organisaation jäsenten tietämystä sekä taitoja käytetään hyväksi. Työntekijät on tärkeä ottaa osaksi prosess-

sia sekä on oltava yhdessä tiimin kanssa yhdenmukainen näkemys muutoksesta. Tämän avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti muutosvastaisuuteen. Kun työntekijöiden toiveet, ideat ja ajatukset ovat osana prosessia on mahdollista saada aikaan tehokkaampi ja toimivampi muutos, jossa kaikki toimijat pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen. Tässäkin elementissä on tiedonkululla erityisasema. Alaisten arvossa pitämisen lisäksi erityisesti huomiota tulee kiinnittää muutoksen avainosakkaiden asemaan, avainosakkaat tulee tunnistaa aikaisessa vaiheessa ja erityisesti heidän asemaansa prosessissa tulee miettiä tarkkaan.

Muutosta on tärkeä pitää osana normaalia organisaation kehitystä, tämä ajatusmalli auttaa myös selviämään muutoksista ja mitä pidempään organisaation on ilman muutosta sitä enemmän vaivaa vaaditaan muutoksen läpiviemiseksi. Oikeaa asennoitumista muutokseen kuvaa myös lausuma siitä, että jotta muutos tapahtuu organisaatiossa, on myös ihmisten muututtava (Wiest 2006). Artikkeleissa tuodaan esiin monella tavalla mitä toimenpiteitä johtajan tulee tehdä saadakseen aikaan menestyksellisen muutoksen. Esimerkiksi, muutos on suunniteltava hyvin, sen eri vaiheet tulee tuntea ja on osattava odottaa mahdollisia muutoksia prosessin aikana. On tunnistettava syyt mitkä johtavat muutosvastaisuuteen ja kyettävä vastaamaan niihin.

5.4 Johtajien ominaisuudet muutosprosessissa

Muutos on aina tilanne, joka järkyttää organisaation tasapainoa. Juuri muutostilanteissa punnitaan johtajan tiedot, taidot ja koulutus. Muutostilanteessa johtajan on joskus täytettävänä monia rooleja. On tärkeää, että johtaja on aidosti kiinnostuneita työstään yksikkönsä tai organisaationsa johtamisesta ja että hänellä on riittävät taidot tähän. On myös huolehdittava siitä, että johtajilla on mahdollisuus kehittää ja päivittävää tietojään sekä taitojaan jatkuvasti.

TAULUKKO 8. Johtajalta odotettavia ominaisuuksia muutostilanteessa

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluku
Kyky ennakoita ja olla tarvittaessa joustava	Kyky olla kaukonäköinen ja ennakoiva	Johtajalta odotettavia ominaisuuksia muutostilanteessa	Muutostilanteessa johtajalta vaadittavia ominaisuuksia
Johtajien kaukonäköisyys			
Muutostarpeiden tunnistaminen			

Kyky nähdä muutoksen vaikutukset	Kyky toimia muutoksen keskellä	
Kyky nähdä kokonaiskuva		
Mukautuminen muiden käynnistämiin muutoksiin		
Muutosvastaisuuden hallitseminen		
Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen		
Muutosagenttien monet roolit	Johtajaominaisuudet sekä kokemuksen ja koulutuksen tuoma tietopohja	Johtajaomaisuuksien tärkeys
Hyvä esimies ei välttämättä ole hyvä johtaja		
Kliininen tietämys yhdistettynä tietämykseen muutosprosessista		
Johtajaominaisuuksien tärkeys		

Johtajalta odotetaan kykyä olla ennakoiva, joustava sekä kaukonäköinen. Johtaja rooli on joko käynnistää muutosprosessi tai mukautua muiden tekemiin päätöksiin muutoksista ja toteuttaa muutos käytännön tasolla. Tähän liittyy myös taito ennakoida ja tunnistaa muutostarpeita organisaatiossa. Hyvä johtaja kykenee näkemään muutoksen kokonaiskuvana ja sen vaikutukset organisaatioon, hän osaa katsoa myös organisaatiotaan omaa yksikköään suurempana kokonaisuutena. On myös tärkeää että johtaja kykenee välittämään tämän tiedon eteenpäin alaisilleen, joihin muutos usein eniten vaikuttaakin.

Muutos voi olla myös johtajalle mukautumista muiden, esimerkiksi organisaation ylemmän tason, käynnistämiin muutoksiin. Hyvä muutoksen johtaja kykenee vastaa-

maan muutosvastaisuuteen ja tunnistaa mahdolliset muutosvastaisuutta aiheuttavat tekijät jo suunnitteluvaiheessa. Tämä lisää muutosvastaisuuden ja näin muutosprosessin hallintaa. Prosessin tehokasta läpivientä auttaa myös kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen, mahdollisesti jo suunnitteluvaiheessa.

Mainittavan arvoista on myös esiin tullut näkökohta, missä todetaan, etteivät hyvät esimiehet välttämättä ole hyviä johtajia ja toisinpäin (Bennett 2003). Tällä tarkoitetaan sitä, että ominaisuudet, jotka tekevät esimiehestä hyvän eivät välttämättä riitä tekemään hänestä hyvää organisaation johtajaa. Johtajan vastuulla on enemmän kuin vain alaisten johtaminen, on myös osattava ajatella tilannetta organisaation näkökulmasta.

Muutoksen johtajalla tai muutosagentilla on siis monta roolia täytettävänä. Johtajaominaisuuksia kartutetaan sekä koulutuksella että kokemuksella ja johtajan monet roolit karttuvatkin työelämässä. Esiin nostetaan myös, erityisesti terveydenhuollon organisaation keskustellessa, että johtajat hyötyvät myös kliinisestä osaamisesta, mikä lisää johdettavan kentän tuntemusta. Johtajan kykyjä ja yleisiä johtajuustaitoja alleviivataan jatkuvasti, on tärkeää että esimiehet ovatkin johtajuuden asiantuntijoita sekä aidosti kiinnostuneita johtajuudesta.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on mahdollista tarkastella ja arvioida esimerkiksi neljällä luotettavuuskriteerillä: *uskottavuus*, *vahvistettavuus*, *refleksiivisyys* ja *siirrettävyys*. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat tietoa mitä tutkimuksessa käytettävissä materiaaleissa on (Kylmä ja Juvakka 2009). Tässä tutkimuksessa käytetyt artikkelit on valittu hyväksytyistä ja luotettavista hoitotyön ja hoitotieteen alan julkaisuista. Mahdollisimman ajantasaisen tiedon varmistamiseksi aikaraja artikkelien julkaisulla asetettiin vuoteen 2000. Artikkelien etsimiseen käytettiin luotettava ja hyväksyttyjä tiedonhakukoneita (enimmäkseen PubMed ja CINAHL). Artikkeleista luettiin ensin abstraktit ja niiden perusteella valittiin artikkelit syvällisempää tarkastelua varten. Työssä tutkittiin 11 artikkelia eri maista, mikä antoi laajan perspektiivin tutkittavaan kohteeseen. Vahvistettavuus edellyttää että kuvataan se miten tutkimustuloksiin on päädytty (Kylmä ja Juvakka 2009). Tutkimuksen ja analyysin kulku on kuvattu työssä. Refleksiivisyys edellyttää tutkijalta oman asemansa tunnistamista ja tutkijalta kykyä arvioida sitä, kuinka hänen lähtökohtansa vaikuttavat aineistoon, sen tulkintaan ja tutkimusprosessiin (Kylmä ja Juvakka 2009). Tutkimusta tehdessä on aineistoa ja tuloksia on reflektoitu seminaareissa ja henkilökohtaisessa ohjauksessa, joka on antanut tutkijalle perspektiiviä työn tekemiseen. On huomioitava että yksin opinnäytetyötä tehdessä luotettavuus voi kärsiä, koska mahdollisuutta esimerkiksi valittavien aineistojen tarkastamiseen ei ole. Tämä edellyttää työn tekijältä erityistä huolellisuutta. Haasteellista on niin ikään ollut terminologian käyttö tutkimusta tehdessä. Kaikki valitut artikkelit olivat englanninkielisiä ja aika ajoin oli mietittävä tarkkaan oikeiden sanamuotojen käyttämistä, jotta oikea asiayhteys välittyi työssä. Siirrettävyys edellyttää, että tutkimustulokset on mahdollista siirtää samankaltaiseen ympäristöön (Kylmä ja Juvakka 2009). Työssä on kuvattu tutkittavaa tietoa, artikkeleja ja ilmauksia kattavasti, jotta lukijan on mahdollista arvioida tulosten siirrettävyyttä. Myös artikkelien kyllin laaja valinta eri maista ja hoitotyön eri alueilta tukee tulosten siirrettävyyttä.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tämä tutkimus on luonteeltaan aineistoon perustuva ja eettiset näkökohdat liittyvät erityisesti aineiston keruuseen, kirjaamiseen ja lähteiden merkitsemiseen. Tutkimuksen eettiset lähtökohdat perustuvat oikeudenmukaisuuteen, huolellisuuteen, tarkkuuteen ja

lakiin. Hyvien eettisten periaatteiden mukaan tutkija tulee erottaa tutkimustulokset omista mielipiteistään (Vilkkä 2005). Tutkimusta tehdessä on kunnioitettava muita tutkijoita ja antaa heidän työlleen arvoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Opinnäytetyössä on pyritty tähän riittävillä ja oikeilla viittauksilla. Kirjallisuuskatsaus perustuu muiden tutkijoiden tutkimuksiin ja artikkeleihin ja omat mielipiteet eivät tämän kaltaisessa tutkimuksessa tule juuri esille. Omia mielipiteitä on ollut mahdollista tuoda esiin pohdinnassa ja erityisesti mahdollisten jatkotutkimuskohteita pohtiessa. Kirjallisuuskatsauksessa eettisyyttä varmistaa myös se, että alkuperäisaineistoa käsitellään niin, että sisältöjen merkitys säilyy tutkimuksissa samana kuin alkuperäisen kirjoittajan (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

6.3 Tulosten pohdinta

Tutkimuksesta nousi esiin muutamia erityisiä ilmauksia. Eräs kuvaava ilmaus oli, että "muutos vie työntekijät pois ´mukavuusvyöhykkeeltään` tuntemattomalle alueelle"(Wiest 2006). Muutos on ainakin jonkinlainen järkytys työyhteisössä ja aiheuttaa ylimääräistä työtä ja stressiä. Wiest toteaa myös, että mitä pidempään organisaatio on muuttumaton, sitä haasteellisempaa on saattaa läpi uudistuksia. Toisaalta voidaan ajatella myös, että liiallisetkin muutokset aiheuttavat tarpeetonta stressiä työyhteisölle. "Muutosagenttien tulisi ymmärtää, että kaikki muutos ei ole parannusta, mutta kaikki parannus on muutosta" (White 2004). Myös Vuorinen (2008) toteaa väitöstutkimuksessaan, että motivoimalla työntekijöitä ja tuomalla esille työn tavoitteet ja haasteet voidaan saavuttaa toimintaa koko ryhmän hyväksi. Tämän edellytyksenä on toki, että työntekijät ovat halukkaita kehittämään itseään ja kasvamaan ammatillisesti.

Muutosvastaisuus on tyypillinen ja väistämätön reaktio muutokseen. Johtajien tulee tunnistaa muutosvastaisuutta aiheuttavat tekijät ja hallita niitä. Kun työntekijäpuolella annetaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja annetaan tarpeeksi tietoa, voidaan muutosvastaisuuden odottaa vähenevän. Juuri tiedon puute on omiaan lisäämään turhautumista sekä tilanne riistäytyy helposti hallinnasta kun huhut ja väärät tiedot lähtevät liikkeelle organisaatiossa. Voikin kuvitella että tämä on erityisen ongelmallinen tilanne isoissa organisaatiossa, kuten suurissa sairaanhoitopiireissä, joissa työskentelee jopa tuhansia ihmisiä. Tämä kasvattaa lisäksi alemaan tason johtajien sekä lähijohtajien, esimerkiksi osastonhoitajien, paineita. Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen nostettiin niinkään tärkeään asemaan useassa artikkelissa. Myös Vuorinen (2008) on samoilta linjoilla väitöstutkimuksessaan. Hänen tutkimuksessaan sairaanhoitajien arvi-

oinnista osastonjohtajien muutosjohtamisessa tärkeimmiksi johtamistoiminnoiksi nousivat kiinni pitäminen tekemistään lupauksista ja sitoumuksistaan, muiden kohteleva kunnioittavasti ja arvoa antaen sekä se että tekee selväksi että, luottaa heidän kykyihinsä.

Tärkeimmiksi osa-alueiksi tutkimuksessa nousivat siis toiminta jota tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi sekä johtajien tai muutosagenttien ominaisuudet. Toiminnassa tärkeäksi koettiin molemmanpuoleinen kommunikaatio, jossa alaisilla on mahdollisuus antaa panoksena sekä että alaisilla on tarpeeksi tietoa tapahtuvasta muutoksesta. Organisaation muutokset vaativat poikkeuksetta viestinnän tehostamista. Tämä näkemys saa tukea myös kirjallisuudesta. Viestinnän tulee olla suunniteltua, tehokasta, selkeää, informatiivista ja totuudenmukaista. Viestinnän tulee tukea muutosta ja sen avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutostilanteen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestinnälle on olemassa monia eri kanavia, joihin kuuluvat mm. tiedotus- ja henkilöstölehdet, tiedotustilaisuudet ja palaverit, johdon (niin lähijohtajien kuin ylempien johtajien) sekä alaisten suora viestintä sekä viestintä luottamushenkilöiden kautta. Erityisesti verkkoviestintä on viimeaikoina nostanut päätään ja noussut yhdeksi tärkeimmistä viestintäkanavista. Verkkoviestinnän etuna on nopeus ja mahdollisuus reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin tai keskustelua herättäviin aiheisiin (Stenvall & Virtanen 2007).

Terveysthuollon johtajan hyvä klinisen osaamisen tuntemus nousi yhdeksi teemaksi johtajan/muutosagentin roolia pohtiessa. Tässä näkökulmassa voidaan nähdä myös haaste mihin sairaalaorganisaatiota johtava henkilö voi törmätä. Väitöskirjatutkimuksessaan Tuomivirta (2002) toteaaakin että balanssin löytäminen klinisen ja hallinnollisten tasojen välille on haasteellista ja tärkeää. Aito kiinnostus hallintoa ja johtamista kohtaan onkin avainasemassa. Johtajalääkärin tai johtajasairaanhoitajan tulee kyetä myös irtautumaan klinisen osaajan roolista ja kyetä avartamaan näkökulmaansa hallinnon ja organisaation tasolle. Sanoilla linjoilla on Virtanen (2010), joka toteaa että sairaalan hierarkkiset asemat tuovat joskus jännitteitä johtamiseen ja muutosprosessin läpiviemiseen. Vahvasti hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio on hidas muuttumaan ja että muutoksen aikaan saaminen voi olla tästäkin syystä erityisen vaikeaa.

Johtajaominaisuuksien tärkeys nostetaan niinkään monessa tutkimuksessa esiin. Johtamisen laatuun ja johtajuuteen on Suomessa tartuttu aiemminkin. Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella 2006 Valtiovarainministeriön alainen Valtion työmarkkinalaitos nosti Johtamisen ja johtajuuden erityisteemat Suomen agendalle Human Resource

Working Group (HRWG) kokouksiin. Olin itse tuona kesänä työharjoittelussa Valtion työmarkkalaitoksella ja olin järjestämässä Helsingissä pidettyä kaksipäiväistä konferenssia 11-12.9.2006. Syynä tähän valintaan oli se, että julkinen sektori vastaa merkittävää osaa kansantaloutta ja on merkittävä kansantalouden perusrakenteiden säätelijä (Valtiotyönantaja 2/2006).

Johtajuuden ja johtajaominaisuuksien merkitys on todistettu ei ole lainkaan yllättävää että myös hoitotyön tutkimuksissa nämä käsitteet nousevat vahvasti esiin. On tärkeää, että myös terveydenhuollon organisaatiossa ja terveydenhuollon koulutuksessa ymmärretään ja arvostetaan johtajuutta sekä panostetaan johdon kehittämiseen ja koulutukseen. On kuitenkin pidettävä mielessä ja varmistettava, että myös työntekijäpuoli ymmärtää miksi tähän käytetään voimavaroja.

6.4 Jatkotutkimukset

Koska tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden osuus muutoksessa, olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta esimerkiksi työntekijöiden kokemuksista muutoksessa tai muutosten vaikutuksesta työntekijöiden jaksamiseen. Niinikään muuttuvien taloudellisten vaikutukset muutoksiin olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Itse olen kokenut ja nähnyt tilanteen muuttuvan opiskeluaikanani ja kuinka se vaikuttaa sekä organisaatioon että eri työyhteisöihin.

LÄHTEET

- Arikoski J, Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutosta taitavasti. Keuruu. Otavan Kirjapaino OY.
- Bennett Michelle: 2003. Implementing new clinical guidelines: the manager as agent of change. Nursing management vol 10 no 7 November.
- Bruhn John G: 2004. Leaders Who Create Change and Those Who Manage It. The Health Care Manager. Vol 23 No 2.
- Buonocore, Denise. 2004. Leadership in Action. AACN Clinical Issues Vol 25 No 2.
- Cambell, RJ. 2008. Change management in health care. Heath care manager 2008 Jan-Mar; 27(1).
- Carney M. 2000. The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. Journal of Nursing Management. 8.
- Cork Alison: 2005. A model for successful change management. Nursing Standard vol 19 no 25.
- Cullum, Nicky; Ciliska, Donna et al. 2008 Evidence-based Nursing: an introduction. Oxford. Blackwell Pub.
- Davidhizar R; Shearer R; Dowd SB. When the nurse manager must help staff cope with change. Seminars for Nurse Managers. 1999 Jun; 7(2).
- French P. 2000. Evidence-based nursing: a change dynamic in a managed care system. Journal of Nursing Management 8.
- Grönroos E, Perälä M. 2004: Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Stakes.
- Huston C. 2008. Preparing nurse leaders for 2020. Journal of Nursing Management: 2008 Nov 16(8).
- Järvinen P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

- Järvinen P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro
- Kinnunen J, Lindström K, toim. 2005. Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129.
- Kylmä J, Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.
- Lauri S. 2003. Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki: WSOY.
- Mash BJ; Mayers P et al. 2008. How to manage organisational change and create practice teams: experiences of a South African primary care health centre. Education for Health: Change in Learning & Practice. 2008 Sep; 21(2).
- Mattila Pekka. 2007 Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Menix Kristi D. 2001. "Educating to manage the accelerated change environment effectively: part 2" Journal for nurses in staff development. Vol 17 No 1.
- Narinen, Arja. 2000. Tutkimus terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Tuominen Kari. 1999. Muutoshallinnan mestari. Helsinki. Laatukeskus.
- Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuomivirta, Mirja. 2002. Lääkärijohtaja -- Lääkäri vai johtaja? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, lääketieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 854. Tampere.
- Shanley Cris. 2007. "Management of change for nurses: lessons from the discipline of organizational studies" Journal of Nursing Management 15.
- Stenvall Jari, Virtanen Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.
- Valtiotyönantaja 2/2006. Valtion työmarkkinalaitos.
- Vikka, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

- Virtanen, Juha V. 2010. Johtajana Sairaalassa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.
- Vuori J. 2005. Terveys ja johtaminen - Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisössä. Porvoo. WSOY
- Vuorinen, Riitta. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastojohdajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1358. Tampere.
- White Ann: 2004. "Change strategies make for smooth transitions." Nursing management vol 35 no 2.
- Wiest Debra A: 2006. "The Challenges of a Change Agent." Topics in Emergency Medicine Vol 28. No. 2.

LIITE 1 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT ARTIKKELIT JA KESKEISET TULOKSET

julkaisu, julkaisun tekijä ja julkaisuvuosi	tarkoitus	metodi	näkemys johtamisesta	keskeiset tulokset
Cork Alison: 2005. "A model for successful change management" Nursing Standard vol 19 no 25	Hoitajien mahdollisuus käyttää Leavitt et al. (1973) ehdottaman "organizational change" mallia muutoksen johtamisessa.	Artikkeli perustuu Lewinin (1951) ja Leavitt et al. (1973) malleihin	Muutosagenttien tulisi osata odottaa mahdollisia ongelmia ennalta sekä nähdä vaikutukset eri näkökulmille ja olla valmiita muuttamaan prosessia tarvittaessa.	Leawinin (1951) mukaan on helpompi poistaa muutosta vastustavia kuin lisätä muutosta ajavia voimia. Toisaalta Levitt et al (1973) malli (rakenne, tehtävä, ihmiset, teknologia) vaatii muutosagenttia tutkimaan muutoksen vaikutuksia inhimillisten näkökulmien lisäksi myös teknologisista ja prosessinäkökulmista (diamond model). Käytännössä muutosagenttien tulisi nähdä kuinka muutos järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa muihin osiin
Bennett Michelle: 2003. "Implementing new clinical guidelines: the manager as agent of change." Nursing management vol 10 no 7 November	Osoittaa kuinka kasvava tieto johtajuudesta sekä johtajan rooli uusien kliinisten suositusten käyttöönotossa auttaa parantamaan terveydenhuoltoa. Esittää kymmenaskelisen toimintasuunnitelma kliinisten suositusten toteuttamiselle.	Ten step action plan in implementing new clinical guidelines	managers are not necessarily leaders and vice versa. Muutoksen agentit suorittavat monta roolia (12) mahdollistaessaan muutoksen.	Ollakseen tehokkaita muutoksen agentteja esimiehillä täytyy olla vahvoja johtajaominaisuuksia. Jatkuva kommunikatio ja tiedon jakaminen on kiinteä osa yksilöiden motivoinnissa. Kliiniset suositukset ovat todennäköisemmin tehokkaita mikäli ne levitetään aktiivisen opetuksen ja koulutuksen kautta. Muutosagenttien tulisi rohkaista antamaan palautetta kaikista suoritusten tasoista. Muutoksen vaativat motiivointia.

White Ann: 2004. "Change strategies make for smooth transitions." Nursing management vol 35 no 2. 2004		Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuva artikkeli.	Muutosagenttien tulisi ymmärtää että kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta.	Tehokas muutosagentti kykenee yhdistämään ideoita ei yhdistetyistä lähteistä. Kykenee keskittymään kokonaiskuvaan ja samanaikaisesti käsittelee sen osia.
Wiest Debra A: 2006. "The Challenges of a Change Agent." Topics in Emergency Medicine Vol 28. No. 2.	Artikkeli pohtii johtajaa muutosagenttina, muutoksen vastustusta ja muutokselle sopivan ilmapiirin luomisen tärkeydestä	Tutkimuksiin, kirjallisuuteen sekä kirjoittajan kokemuksiin perustuva artikkeli	Muutoksen johtajuus on kaikkein vaikein osa johtajana olemista. Muutoksen agentit ovat riskien ottajia, jotka tunnistavat organisaatiossa muutosta tarvitsevat alueet.	Tehokkaat johtajat tunnustavat ja toteuttavat strategioita, jotka minimoivat ja hallitsevat muutosvastaisuutta vastarinnan eliminoinnin sijaan. Johtajat keskittyvät moninaisiin syihin miksi ihmiset vastustavat muutosta. Muutos vie työntekijät pois "mukavuusvyöhykkeeltään" tuntemattomalle alueelle. Jotta muutos tapahtuu, on ihmisten muututtava. Mitä pidempään organisaatio on ollut ilman muutosta sitä enemmän vaivaa vaaditaan muutoksen agentilta muutoksen läpiviemiseksi. Työntekijöiden tulee antaa olla osana muutosprosessia.
Bruhn John G: 2004. "Leaders Who Create Change and Those Who Manage It." The Health Care Manager. Vol 23 No 2.	Tunnistaa tunteimerkit jotka erottavat muutoksen johtajat muutoksen managereista (leader vs, manager).	Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuva artikkeli. Kahden muutosta johtaneen terveydenhuollon johtajan kokemukset keskustelussa.	Tarvitsemme enemmän johtajia, jotka uskovat organisaation jäsenet ovat heidän suurin voimavaroja.	Muutos merkitsee monille sitä että heidän pitää elää toimenpiteiden ja tapahtumien seurausten kanssa joihin heillä ei ollut mitään panosta tai mihin heillä ei ole mitään kontrollia.

Buonocore, Denise. 2004 "Leadership in Action." AACN Clinical Issues Vol 25 No 2.	Arikkeli keskittyy eri askeliin muutosprosessissa mitä APN (Advanced practice nurse) voi käyttää saadakseen aikaan muutoksen aikaan.	Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuva artikkeli.	APN, jolla on edistynyt kliininen tietämys ja tietämys muutosprosessista on paikallaan terveydenhuollossa muutosagenttina.	On tunnistettavassa aikaisessa vaiheessa avain osakkaat (stakeholders) ja otettava heidät mukaan prosessiin. Kun tiimi on koottu, on oltava yhdenmukainen näkemys siitä mitä muutos on ja mitä se ei ole. Pienien voittojen juhliminen muutosprosessia auttaa pitämään yllä liikkeen ja pitämään tiimin keskittyneenä.
French P. 2000. "Evidence-based nursing: a change dynamic in a managed care system". Journal of Nursing Management 8: 141-147.	Managed care	The nominal group technique ja Delphi survey		On ehdotettu muutosdynamiikkaa, joka käyttää hyväkseen kaikkien tiimin jäsenten tietämystä ja hallitsee muutokseen liittyvät riskit. On olemassa kasvava julkinen ja poliittinen mielenkiinto terveydenhuoltoa koskeviin päätöksiin.
Carney M. 2000. "The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach." Journal of Nursing Management. 8: 265-272.	Artikkeli kuvailee muutoksen johtamisen hallitsemisen sekä arvioinnin mallin kehittämistä. Kirjoittajan mukaan tiettyjä avainmuuttujia voidaan tunnistaa, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Artikkeliki keskittyy juuri tiettyihin ongelmallisiksi koettuihin alueisiin.	18 baccalaureat opiskelijasta koostuva ryhmäkeskustelu (focus group discussion)	Hoitotyön johtajien tulee oppia hyväksymään muutos normaalina prosessina ja kehittää strategioita siitä selviämiseen sekä sen hallitsemiseen.	Tärkeimmät muutosvastaisuuden syyt ovat: oman edun tavoittelu, puuttuva ymmärrys ehdotetusta muutoksesta, halu pitää asiat niin kuin ne ovat. Kriittiset menestystekijät tulee tunnistaa, kommunikation

<p>Shanley Cris. 2007. "Management of change for nurses: lessons from the dicipline of organiza-tional stud-ies" Journal of Nursing Management 15.</p>	<p>Artikkeli tutkii kirjallisuutta muutoksen joh-tamisesta hallinto-tieteessä antaak-seen hoitotyön johtajille näke-mystä jota he voi-vat käyttää työs-sään.</p>	<p>Muutoksen johtamiseen liittyvään kirjallisuus-teen perus-tuva artik-keli.</p>	<p>Paine muu-tokseen ter-veydenhuol-lon organi-saatioissa tulee usein organisaati-oiden ulko-puolelta. Hoitotyön johtajien tu-lee kaikilla tasoilla olla ammattitai-toisia pitä-mään silmäl-lä, valvoa ja ennustaa ke-hityssuuntia työympäris-tönsä ulko-puolella ja olla valmiita reagoimaan kokonaisval-taisesti kun tilaisuuksia ilmenee.</p>	<p>Suunnittelu tulee olla hyvin sulautettu organi-saatioon ja sen tulee olla myös kyllin joustava jotta odottamattomia tuloksia voidaan käsi-tellä tehokkaasti. Muutoksella tulee olla organisaation seniori jäsenten tuki tai muutos tulee olla heidän oh-jaamansa. Muutoksen johtajat jättävät usein tunteisiin liittyvät näkökulmat huomioimatta. Tämä voi johtaa negatiivisiin lopputuloksiin yksilöil-le ja myös vahingoittaa muutosprosessin tehokkuutta.</p>
<p>Menix Kristi D. 2001. "Educating to manage the acceler-ated change environment effectively: part 2" Jour-nal for nurses in staff de-velopment. Vol 17 No 1: 44-536</p>	<p>Artikkeli kertoo Delphi tutkimuk-sen tuloksista, missä validioi-daan muutoksen johtamisen kon-septeja joiden uskotaan olevan oleellisia johtaes-sa muutosta tä-män päivän dy-naamisessa ympä-ristössä.</p>	<p>Delphi me-todi</p>	<p>Tämän päi-vän muutos on niin dy-naamista ja ennustama-tonta. Mana-gereiden tu-lee olla jous-tavia ja ky-keneviä hal-litsemaan muuttuneen tilanteen vai-kutukset eikä pelkästään suunnitelman osatekijät.</p>	<p>Avain muutoksen agentteina ovat hoitotie-teen opettajat, jotka valmistelevat tulevai-suuden hoitotyönjohta-jia sekä hoitotyön johta-jat, jotka testaavat eri terveydenhuollon ym-päristöissä sen kuinka riittävä heidän opetuk-sellinen valmiutensa on.</p>

<p>Huston, Carol. 2008. "Preparing nurse leaders for 2020." <i>Journal of Nursing Management</i>. 16: 905-911.</p>	<p>Artikkelissa korostetaan 8 johtajuuden kompetenssia, jotka ovat oleellisia vuoden 2020 hoitotyön johtajille.</p>	<p>Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuva artikkeli tulevaisuuden johtajien kompetensseista.</p>	<p>Ehkä tärkeimpänä hoitotyön johtajien kompetenssinä pidetään sitä, että johtaja on kaukonäköinen sekä ennakkoiva nopean muutoksen ja kaaoksen täyttämässä terveydenhuollon koneistossa.</p>	<p>Nykyajan hoitotyön johtajien tulee olla kaukonäköisiä tunnistamaan muutostarpeet sekä riittävän joustavia ja mukautuvia muutoksiin, jotka he ovat itse käynnistäneet tai jotka koskettavat heitä epäsuorasti. Tarvitaan johtajia, jotka osaavat joustavasti mukautua ja tehokkaasti käsitellä epäselviä tilanteita sekä muutoksia.</p>
--	---	---	---	---

LIITE 2 ALKUPERÄISTEN ILMAUSTEN PELKISTÄMINEN

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Muutosagenttien tulisi osata odottaa mahdollisia ongelmia ennalta sekä nähdä vaikutukset eri näkökulmille ja olla valmiita muuttamaan prosessia tarvittaessa.	Kyky ennakoida ja olla tarvittaessa joustava
Käytännössä muutosagenttien tulisi nähdä kuinka muutos järjestelmän yhdessä osassa vaikuttaa muihin osiin	Kyky nähdä muutoksen vaikutukset järjestelmään
managers are not necessarily good leaders and vice versa.	Hyvä esimies ei välttämättä ole hyvä johtaja
Muutoksen agentit suorittavat monta roolia (12) mahdollistaessaan muutoksen.	Muutosagenttien monet roolit
Ollakseen tehokkaita muutoksen agentteja esimiehillä täytyy olla vahvoja johtaj ominaisuuksia.	Johtajaominaisuuksien tärkeys
Jatkuva kommunikaatio ja tiedon jakaminen on kiinteä osa yksilöiden motivoinnissa.	Jatkuva kommunikaatio
Kliiniset suositukset ovat todennäköisemmin tehokkaita mikäli ne levitetään aktiivisen opetuksen ja koulutuksen kautta.	Jatkuva aktiivinen opetus ja koulutus
Muutosagenttien tulisi rohkaista antamaan palautetta kaikista suorituksen tasoista.	Palautteen antamisen rohkaisu
Muutoksen vaativat motivointia.	Motivointi
Muutosagenttien tulisi ymmärtää että kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta.	Kaikki muutos ei ole parannusta mutta kaikki parannus on muutosta
Tehokas muutosagentti kykenee yhdistämään ideoita ei yhdistetyistä lähteistä.	Ideat organisaation ulkopuolelta
Kykenee keskittymään kokonaiskuvaan ja samanaikaisesti käsittelee sen osia.	Kyky nähdä kokonaiskuva
Muutoksen johtajuus on kaikkein vaikein osa johtajana olemista.	Muutoksen johtaminen on haasteellista
Muutoksen agentit ovat riskien ottajia, jotka tunnistavat organisaatiossa muutosta tarvitsevat alueet.	Muutostarpeiden tunnistaminen
Tehokkaat johtajat tunnistavat ja toteuttavat strategioita, jotka minimoivat ja hallitsevat muutosvastaisuutta vastarinnan eliminoinnin sijaan.	Muutosvastaisuuden hallitseminen
Johtajat keskittyvät moninaisiin syihin miksi ihmiset vastustavat muutosta.	Muutosvastaisuuden syiden tunnistaminen
Muutos vie työntekijät pois ”mukavuusvyöhykkeeltään” tuntemattomalle alueelle. Jotta muutos tapahtuu, on ihmisten muututtava.	Muutos organisaatiossa vaatii myös muutosta ihmisissä
Mitä pidempään organisaatio on ollut il-	Staattinen organisaatio on hankalampi

man muutosta sitä enemmän vaivaa vaaditaan muutoksen agentilta muutoksen läpiviemiseksi.	muuttaa
Työntekijöiden tulee antaa olla osana muutosprosessia.	Työntekijät osana prosessia
Tarvitsemme enemmän johtajia, jotka uskovat organisaation jäsenet ovat heidän suurin voimavaransa.	Organisaation jäsenet sen suurin voimavara
Muutos merkitsee monille sitä että heidän pitää elää toimenpiteiden ja tapahtumien seurausten kanssa joihin heillä ei ollut mitään panosta tai mihin heillä ei ole mitään kontrollia.	Muutoksen sivustaseuraajien turhautuminen
APN, jolla on edistynyt kliininen tietämys ja tietämys muutosprosessista on paikallaan terveydenhuollossa muutosagenttina.	Kliininen tietämys yhdistettynä tietämykseen muutosprosessista
On tunnistettavassa aikaisessa vaiheessa avain osakkaat (stakeholders) ja otettava heidät mukaan prosessiin.	Muutoksen avainosakkaiden tärkeys
Kun tiimi on koottu, on oltava yhdenmukainen näkemys siitä mitä muutos on ja mitä se ei ole.	Yhdenmukainen näkemys muutoksesta
Pienien voittojen juhliminen muutosprosessia auttaa pitämään yllä liikkeen ja pitämään tiimin keskittyneenä.	Tiimin palkitseminen jopa kesken prosessin
On ehdotettu muutos dynamiikkaa, joka käyttää hyväkseen kaikkien tiimin jäsenten tietämystä ja hallitsee muutokseen liittyvät riskit.	Kaikkien jäsenten tietämyksen ja taitojen hyväksikäyttö
On olemassa kasvava julkinen ja poliittinen mielenkiinto terveydenhuoltoa koskeviin päätöksiin.	Julkinen ja poliittinen paine
Hoitotyön johtajien tulee oppia hyväksymään muutos normaalina prosessina ja kehittää strategioita siitä selviämiseen sekä sen hallitsemiseen.	Muutos osa normaalia organisaation kehitystä
Tärkeimmät muutosvastaisuuden syyt ovat: oman edun tavoittelu, puuttuva ymmärrys ehdotetusta muutoksesta, halu pitää asiat niin kuin ne ovat.	Oman edun tavoittelu ja puuttuva ymmärrys
Kriittiset menestystekijät tulee tunnistaa.	Kriittiset menestystekijät
Paine muutokseen terveydenhuollon organisaatioissa tulee usein organisaatioiden ulkopuolelta.	Paine organisaatioiden ulkopuolelta
Hoitotyön johtajien tulee kaikilla tasoilla olla ammattitaitoisia pitämään silmällä, valvoa ja ennustaa kehityssuuntia työympäristönsä ulkopuolella ja olla valmiita reagoimaan kokonaisvaltaisesti kun tilaisuuksia ilmenee.	Kehityssuuntien ennustaminen myös oman työympäristön ulkopuolelta
Suunnittelu tulee olla hyvin sulautettu organisaatioon ja sen tulee olla myös kyl-	Kyllin joustava suunnittelu

lin joustava jotta odottamattomia tuloksia voidaan käsitellä tehokkaasti.	
Muutoksella tulee olla organisaation seniori jäsenten tuki tai muutos tulee olla heidän ohjaamansa.	Organisaation seniorijäsenten tuki
Muutoksen johtajat jättävät usein tunteisiin liittyvät näkökulmat huomioimatta. Tämä voi johtaa negatiivisiin lopputuloksiin yksilöille ja myös vahingoittaa muutosprosessin tehokkuutta.	Tunteet osana muutosprosessia
Tämän päivän muutos on niin dynaamista ja ennustamatonta. Managereiden tulee olla joustavia ja kykeneviä hallitsemaan muuttuneen tilanteen vaikutukset eikä pelkästään suunnitelman osatekijät.	Muutokset myös ennustamattomia
Avain muutoksen agentteina ovat hoitotieteen opettajat, jotka valmistelevat tulevaisuuden hoitotyönjohtajia sekä hoitotyön johtajat, jotka testaavat eri terveydenhuollon ympäristöissä sen kuinka riittävä heidän opetuksellinen valmiutensa on.	Suunnittelu ja testaus avainasemassa
Ehkä tärkeimpänä hoitotyön johtajien kompetenssina pidetään sitä, että johtaja on kaukonäköinen sekä ennakoiva nopean muutoksen ja kaaoksen täyttämässä terveydenhuollon koneistossa.	Johtajien kaukonäköisyys
Nykyajan hoitotyön johtajien tulee olla kaukonäköisiä tunnistamaan muutostarpeet sekä riittävän joustavia ja mukautuvia muutoksiin, jotka he ovat itse käynnistäneet tai jotka koskettavat heitä epäsuorasti.	Mukautuminen muiden käynnistämiin muutoksiin
Tarvitaan johtajia, jotka osaavat joustavasti mukautua ja tehokkaasti käsitellä epäselviä tilanteita sekä muutoksia.	Epäselvien tilanteiden ja muutosten käsittely